Treasury Board of Canada Comptroller General

1988-89 Estimates

Part III

Expenditure Plan

88-02495/

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1988

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1989-III-71 Canada: $3.00
ISBN 0-660-53974-8 Other Countries: $3.60

Price subject to change without notice

1988-89 Estimates

Part III

Treasury Board of Canada
Comptroller General

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains detail at levels that respond to the various needs of its audience.

The document is divided into two sections. Section I presents an overview of the Program, including: a description, background information, objectives and planning perspective, and performance information that forms the basis for the resources requested. Section II provides additional information on costs and resources, and special analyses that readers may require to understand the Program more fully.

Section I is preceeded by Details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This provides continuity with other Estimates documents and helps in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that readers may require. The Table of Contents provides a detailed guide of each Section. In addition, references are made throughout to help readers find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Spending Authorities

A. Authorities for 1988-89 4
B. Use of 1986-87 Authorities 6

Section I
Program Overview

A. Plans for 1988-89
   1. Highlights 7
   2. Summary of Financial Requirements 8
B. Recent Performance
   1. Highlights 9
   2. Review of Financial Performance 10
C. Background
   1. Introduction 11
   2. Mandate 11
   3. Program Objective 11
   4. Program Description 11
   5. Program Organization for Delivery 13
D. Planning Perspective
   1. External Factors Influencing the Program 14
   2. Initiatives 14
   3. Update on Previously Reported Initiatives 15
E. Program Effectiveness 18
F. Performance Information and Resource Justification 19

Section II
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources
   1. Financial Requirements by Object 21
   2. Personnel Requirements 22
   3. Net Cost of Program 23

Spending Authorities

A. Authorities for 1988-89 - Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1988-89 Main Estimates	1987-88 Main Estimates
	Comptroller General		
25	Program expenditures	**11,799**	11,724
(S)	Contributions to employee benefit plans	**1,268**	1,250
	Total Agency	**13,067**	12,974

Votes - Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1988-89 Main Estimates
	Comptroller General	
25	Comptroller General - Program expenditures	**11,799,000**

Spending Authorities

Program by Activities

(thousands of dollars)	1988-89 Main Estimates			1987-88 Main Estimates
	Authorized person-years	Budgetary Operating	Total	
Financial and Management Accounting and Reporting	73	6,379	**6,379**	5,828
Management Practices and Processes	52	4,189	**4,189**	4,731
Administration	23	2,499	**2,499**	2,415
	148	13,067	**13,067**	12,974
1987-88 Authorized person-years	150			

Spending Authorities

B. Use of 1986-87 Authorities - Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
	Comptroller General			
25	Program expenditures	11,881,000	11,881,000	**11,651,893**
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,144,000	1,268,000	**1,268,000**
	Total Program - Budgetary	13,025,000	13,149,000	**12,919,893**

Section I
Program Overview

A. Plans for 1988-89

1. Highlights

In 1988-89, the Office of the Comptroller General (OCG) will continue its support of the Treasury Board and the Increased Ministerial Authority and Accountability (IMAA) initiative. This will be accomplished by helping departments to increase their capacity to provide improved cost and performance information to support decision making and accountability; by developing performance standards for the financial management, internal audit and program evaluation functions; and by conducting special studies. In addition, the Office will continue work to develop and maintain cost effective financial controls and to foster productive financial practices in departments and agencies.

Specifically, the OCG will undertake the following in 1988-89:

- Develop new cash management initiatives with planned savings of $80 million in 1988-89 (see page 17).

- Improve information for decision making and accountability, by developing a new policy framework for costing, and a costing handbook to include terms, concepts, principles and practices (see page 14).

- Maintain, rationalize and improve Government-wide reporting documents by placing greater emphasis on performance reporting and on linking financial and non-financial information (see pages 15 & 17).

- Develop performance standards for the financial, internal audit and program evaluation functions (see page 15).

- Work on developing methodology for the internal auditing of computer systems, management reporting and productivity initiatives (see page 16).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	**Estimates 1988-89**	Forecast 1987-88	Change
Financial and Management Accounting and Reporting	**6,379**	5,828	551
Management Practices and Processes	**4,189**	4,731	(542)
Administration	**2,499**	2,415	(84)
	13,067	12,974	93
Person-years	**148**	150	(2)

Explanation of Change: The financial requirements for 1988-89 are $93,000 higher than the 1987-88 forecast, which is based on information available to management as of November 30th, 1987. The increase is due primarily to:

- a net increase of $255,000 for professional services needed in financial reporting, special studies and reviews, and internal audit activities;
- a net decrease of 2 person-years and $140,000 associated with the continuing person-year reduction plan.

B. Recent Performance

1. Highlights

During 1986-87, the Office carried out the program activities set out in its Expenditure Plan for that year. That program focussed on supporting more cost-effective delivery of government services and programs, better cash management, an improved capacity to account for program costs and results, and an enhanced ability on the part of the public service to respond quickly to changes in government direction and priorities. Specific accomplishments included:

- In 1986-87, government departments, in consultation with the Office of the Comptroller General, achieved deficit-reduction gains of $60.4 million through improved cash management. This was $4 million above the target figure (see page 17).

- In 1986-87, implementation of Departmental Expenditure Plans (Pt III) of the Estimates was completed for all departments and agencies (see page 17).

- Additional notes and schedules were added to the Public Accounts to improve overall disclosure in the Government's 1986-87 Summary Financial Statements (see page 18).

- The first comprehensive Government Program Evaluation Plan was completed to meet the need for a more coordinated and responsive approach in determining departmental evaluation priorities (see page 16).

- Departmental IMPAC Action Plans continued to be tracked to ensure the orderly completion of the project in 1987-88 (see page 16).

- An inventory of government financial management systems was completed as a means of helping departments and agencies share experiences and successful approaches (see page 18).

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1986-87 Financial Performance

(thousands of dollars)	1986-87		
	Actual	Main Estimates	Change
Financial and Management Accounting and Reporting	5,085	5,595	(510)
Management Practices and Processes	5,301	4,859	442
Administration	2,534	2,571	(37)
	12,920	13,025	(105)
Person-years	148	150	(2)

Explanation of Change: The changes reflect the use of eight additional person-years in Management Practices and Processes activity, the majority of which came from offsetting under-utilization in Financial and Management Accounting and Reporting.

C. Background

1. Introduction

The Office of the Comptroller General (OCG) carries out the Comptroller General of Canada's responsibility to develop and implement sound management practices in the federal government. This includes: policies for financial and management accounting, systems and reporting, program evaluation and internal audit and assistance to departments and agencies in the development and implementation of improved practices, and the monitoring of the results achieved.

The OCG is one of two organizations serving the Treasury Board. The other is the Treasury Board Secretariat (TBS), headed by the Secretary to the Treasury Board. Both the Comptroller General and the Secretary report to the President of the Treasury Board.

2. Mandate

The OCG derives its mandate from the amendment to the Financial Administration Act, creating the position of Comptroller General of Canada in 1978. The legislation empowers the Treasury Board to assign to the Comptroller General such responsibilities as it deems appropriate.

3. Program Objective

The objective of the OCG is to see to the establishment and maintenance of sound management practices in the federal government by developing policies and standards for financial and operational planning, reporting and controls, and by promoting and monitoring improvements in the practice of financial and operational management in departments and agencies.

4. Program Description

The OCG has three activities and six sub-activities, as follows:

Financial and Management Accounting and Reporting: This activity's objective is to establish and maintain a sound framework for financial control, accounting and reporting in the federal government. This is accomplished by developing and administering financial control, accounting and reporting legislation, policies, directives and standards; by providing associated technical and implementation advice; and, by monitoring departmental and agency compliance. It has three sub-activities:

Financial Policies and Systems: This is concerned with legislation, policies, directives and standards governing financial control, accounting, cash management, and financial management systems.

Reporting to Parliament: This is concerned with the standards governing the form and content of the Estimates and Public Accounts; the production of Departmental Expenditure Plans; and the accounting policies and information structures underlying the central accounting system.

Professional Development: This is concerned with providing advice, information and research on all aspects of human resource management for the financial management community.

Management Practices and Processes: This activity's objective is the establishment and maintenance of sound management processes and systems in departments and agencies. This is accomplished by promoting the use of departmental internal audit and program evaluation functions and providing advice and assistance to departments in addressing identified deficiencies; and by monitoring and reporting on the state of processes and systems across the government. It has three sub-activities:

Improvements in Management Practices and Controls: This is concerned with providing assurances to the Treasury Board that each department/agency has established, and is effectively using, appropriate financial management processes and practices. It also ensures that there is appropriate audit-based information on departmental performance available for use by departments, central agencies and Parliament and conducts studies on issues of interdepartmental or government-wide concern.

Program Evaluation: The Program Evaluation sub-activity ensures the availability and application of reliable program results and performance information in departmental/agency and government program management, by developing appropriate methodology and procedures, by helping departments and agencies to establish and maintain effective program evaluation functions; by monitoring and reviewing those departmental/agency evaluations that apply to extra-departmental management processes; and by conducting studies on issues of interdepartmental and/or government-wide concern.

Internal Audit: This sub-activity ensures that departments and agencies establish and maintain a broad scope internal auditing function by developing audit policies, guidelines and standards; by co-ordinating audit planning on a government-wide basis; by providing implementation advice and assistance to departments and agencies; by monitoring audit practices; and, by participating in the training and development of internal auditors.

Administration: This activity furnishes administrative support services to the Program. The services provided include department-wide planning, evaluation and coordination; departmental secretariat functions and direct support to the Comptroller General; and personnel, financial, language and administrative services.

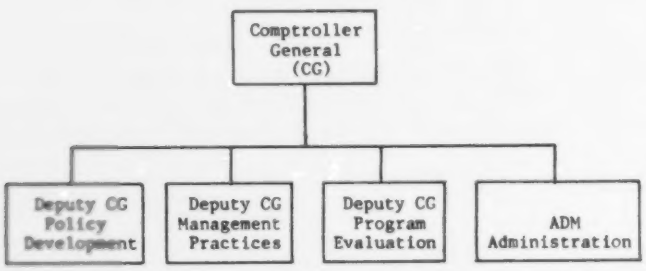
5. Program Organization for Delivery

The Program's three activities are delivered by four branches (Policy Development, Management Practices, Program Evaluation and Administration) and a Planning and Coordination Division.

The Policy Development Branch is responsible for all aspects of the Financial and Management Accounting and Reporting Activity. The Management Practices Branch is responsible for two of the three sub-activities of the Management Practices and Processes Activity (Improvement in Management Practices and Controls and Internal Audit), and the Program Evaluation Branch is responsible for the other.

The Administration Activity is comprised of the Comptroller General's Office, the Planning and Coordination Division, and the Administration Branch, which is a service shared with the Department of Finance and the Treasury Board Secretariat. Figure 3 links the organization of the OCG to the activity structure and provides a breakdown of 1988-89 resources by activity. The Figure reflects a re-allocation of 8 person-years from the Management Practices Branch to the Policy Development Branch.

Figure 3: 1988-89 Resources by Organization/Activity ($000)



Activity	Deputy CG Policy Development	Deputy CG Management Practices	Deputy CG Program Evaluation	ADM Administration	Activity Total ($000)
Financial and Management Accounting and Reporting	6,379				6,379
Management Practices and Processes		2,581	1,608		4,189
Administration				2,499	2,499
	6,379	2,581	1,608	2,499	13,067
Person-Years	73	32	20	23*	148

* Includes the Comptroller General's Office and the OCG portion of the resources needed to fund the shared services provided by the Administration Branch.

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The operating environment continues to emphasize economic restraint and productive management and a need to do more with less through productivity improvements and overhead reduction and simplification.

The Treasury Board's Increased Ministerial Authority and Accountability initiative, giving more day-to-day authority to individual Ministers while exacting more formal accountability, requires better after-the-fact assessment measures on the part of the central agencies and improved performance information for decision-makers at all levels. Successful implementation of the initiative also requires the proper functioning of several activities in departments and agencies that are the core responsibilities of the OCG. Primarily these comprise the broad framework of sound financial management practices and processes, and the departmental internal audit and program evaluation functions.

In October, 1987 the Auditor General tabled the results of his major review of the Financial Management and Control function in government. The results of the study indicated that significant improvements have been made since an earlier study in 1975 and that government now has the systems and procedures that provide essential financial controls. However, the Study also indicated that financial management needs improvement so that decision makers can be fully aware of the financial implications of their decisions, so that funds are spent with due regard for economy, efficiency and effectiveness, and that information is available so that those responsible can be held to account.

The Study's findings and the Office support of the IMAA initiative have had a strong influence on the overall Office planning for 1988-89.

2. Initiatives

As part of its support role to the Treasury Board and to the IMAA initiative, the Office has identified a number of initiatives aimed at providing better information for decision-making and at strengthening financial management practices and processes and independent review functions.

Better Information for Decision-Making:

Costing Information: Proper costing information is a prerequisite for informed decisions on program performance, fee setting, make or buy options and a variety of other applications. The OCG plans to apply 2 person-years and $75,000 in consulting fees annually over the next several years to providing policy, guidance and training in the application of costing concepts, principles and practices in government. The main focus of the initial work will be on policy direction and a costing handbook for departments and agencies, covering costing terms, concepts, principles and practices.

Management Reporting: There is a need to broaden the range of information on which management provides representations for accountability purposes, and to enhance the reliability of this information. This initiative will consume approximately 4 person years and $50,000 in consulting fees during 1988-89 and will involve the Financial and Management Accounting and Reporting and the Management Practices and Processes activities of the Office. It will concentrate on integrating financial and non-financial information in departmental reporting to central agencies and to Parliament in the Estimates Part IIIs, and on providing methodology for departmental internal auditors to help them in assessing the reliability of management reports.

Performance Information: To support the productive management and better accountability objectives of IMAA, the Office will be expending close to three person-years working with departments to improve their program results/performance frameworks and will improve its policy guidance on performance information.

Strengthening Financial Management, Internal Audit and Program Evaluation:

The three OCG policy centres (ie financial management, internal audit and program evaluation) will expend approximately two person-years revising their respective functional accountability frameworks for departments and agencies and providing a series of specific and measurable performance standards against which the functions will be monitored.

The Financial Management framework will be revised to emphasize the financial officer's support role to line managers. In the case of Program Evaluation, documentation and reporting become more important as part of the accountability dimensions of IMAA, as do procedures to assure the consideration of government-wide priorities for the scope and the timing of evaluations.

Internal Audit is expected to provide the main basis for the reliability of departmental reporting under IMAA. Three person-years annually will be applied to a program of quality assurance reviews of the internal audit function and activities in order to provide indications of the degree of assurance that can be placed on reporting by individual departments.

3. Update on Previously Reported Initiatives

The introduction of the Increased Ministerial Authority and Accountability regime has had a marked effect on the previous initiatives of the Management Practices and Processes activity. These initiatives, focussed on improving the framework for the management of government programs, included the Improvement in Management Practices and Controls (IMPAC) project and the establishment of internal audit and program evaluation functions in departments and agencies. In previous plans these were reported under sections on Departmental Infrastructure and Quality Assurance. This Plan presents the performance information under each activity.

IMPAC: The IMPAC project will be formally concluded by March 31st, 1988. In those few cases where improvement projects in some of the 33 departments that were involved are not completely implemented, their completion by the departments concerned will be monitored under the IMAA initiative.

During 1987-88, a number of directed studies were undertaken on behalf of the Treasury Board. For instance, the Branch carried out a review of multi-year contribution programs in three departments to ensure that the over-expenditure experienced in the Department of Regional Industrial Expansion (DRIE) was not endemic to other contribution programs.

Internal Audit: During the year, the OCG conducted a quality assurance review of the internal audit groups in the 34 largest departments. Overall findings were positive; however, opportunities to enhance the function in a few specific areas, notably in long-term audit planning, will be pursued in 1988-89.

The first Government Internal Audit Plan, covering 1988-89 activities, will be completed in 1987-88 and will serve two related but distinct purposes. These are to summarize the extent and focus of planned audit activity by departments and the OCG, and to communicate planned initiatives to strengthen internal audit functions. Plan preparation enables departments and central agencies to determine how to use internal audit reports more cost-effectively in assessing management policy and program implementation.

Special attention will be given in 1988/89 to upgrading the audit methodology used to audit computer systems, productivity and management reporting initiatives.

Program Evaluation: A review of program evaluation activity indicates that less than half of current programming has been evaluated to reasonable standards over the past five years. However, the first Government Program Evaluation Plan (GPEP), which was completed in 1986-87, shows that long-range departmental evaluation plans cover virtually all expenditure programs, usually within the next five years.

Certain specialized areas of programming are being accommodated, as well. This includes regulatory matters (76 of 140 to be reviewed between 1986 and 1991); Science and Technology (117 of 133 programs have evaluations planned); Economic and Regional Development Agreement (ERDA) sub-agreements (most have evaluation provisions, and approximately half are proceeding on the planned schedule); and tax expenditure measures are now being subjected to evaluation.

The assessment of the quality of evaluation studies is inherently judgemental. Weaknesses are being addressed through the IMAA initiative, the government's regulatory and Science and Technology program management initiatives, and directly, through methodology work. We have noted improvements in the quality of the evaluations, in the application of study findings by departmental management and in Part III of the Estimates.

Productivity Improvement: In this area the OCG's interest has been on the design and implementation of program delivery performance systems, through encouraging pilot projects and assisting with the development of operationally-based performance indicators for finance, personnel and administrative functions. The 3 pilot projects that were reported in 1987-88 have now been integrated into the ongoing departmental programs. The OCG work in the latter area has been encompassed by IMAA initiatives and future work will be associated with its own policy responsibilities for financial management, program evaluation and internal audit.

Framework for the Control of Financial Transactions: A control framework for the processing of financial transactions, one that makes better use of up-to-date systems and electronic technology, is being developed. Pilot implementations in three major departments are testing electronic authorization and statistical sampling verification techniques in financial transaction processing. This testing will continue in 1988-89 and a policy on statistical sampling will be issued to promote its greater use across government.

Cash Management: The Office initiative to identify and implement opportunities for improving cash management was again successful in meeting savings targets. In 1986-87, government departments, in consultation with the Office, achieved $60.4 million in deficit-reduction gains (over $4 million above the $56 million target for the period). Work on a Cash Management Handbook for departments was begun and training programs for departmental staffs were implemented. In 1987-88, reviews of major revenue inflows are being conducted to achieve targetted savings of $70 million. Plans for 1988-89 include further specific projects to improve cash management, the resolution of impediments that may prevent improved cash management, and detailed studies of major governmental cash flows, to achieve targetted savings of $80 million for the year.

Reporting to Parliament: The Office had two major initiatives to improve the comprehensiveness, relevance and clarity of information available to Parliament in the Estimates and the Public Accounts.

Estimates: The major element of this initiative, the introduction of the three-part presentation of the Estimates, was completed with the tabling of the Estimates in February, 1987. A review of the form of the Supplementary Estimates is ongoing, as are efforts to improve the quality of the Part III documents to ensure that they respond to new and evolving needs.

Public Accounts: Significant changes were introduced in Volume I of the 1987 Public Accounts, in response to the Auditor General's Federal Government Reporting Study (FGRS) and recommendations of the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) regarding governmental financial statement accounting and reporting practices. A new Financial Overview section was introduced to provide a summary of the Government's fiscal performance during the year. Several improvements in note disclosure were introduced and several supplementary schedules were amended to improve overall disclosure.

In 1988-89 the focus will continue on resolving outstanding issues. A new policy on the valuation of assets will be introduced and work on the implementation of accrual accounting for revenue will continue. Following the passage of Bill C-33, the accounting for pension liabilities will be amended. We will continue to study the accounting for Crown corporations and physical assets.

Guidelines for Cost-Effective Financial Management Systems: In 1987-88, the OCG and Supply and Services Canada undertook a joint project to increase the effectiveness of financial management systems in the Government of Canada, and to reduce the costs associated with their development, procurement and operation. This year, work began on developing a set of common selection and design criteria. As well, an inventory of existing financial systems and their key attributes was developed for use by departments and agencies.

Government-wide Financial Information: A Needs Survey on Government-Wide Financial Information was completed during 1987-88. New reporting was introduced in some cases, and in other cases, projects to address identified issues have been undertaken.

E. Program Effectiveness

For the most part, the effectiveness of the Comptroller General program is measured by the adequacy of the approved policies in the areas of financial and management accounting, systems and reporting, and program evaluation and internal audit. The adequacy of these policies is considered through formal departmental review and evaluation processes; through monitoring, consultation and liaison with officials of other departments and agencies; and through findings in reports of the Auditor General.

While the Office did not undertake any independent evaluations of its policy centres during the reporting period, the Auditor General has commented on all three in recent years and, as noted in Section D, the findings of the Auditor General's Study of Financial Management and Control in 1987 have strongly influenced our plan of activities for 1988-89.

F. Performance Information and Resource Justification

The OCG requests 148 person-years and $13.067 million in 1988-89 in support of its mandate to establish and maintain sound management practices in the federal government. These resources will be allocated among three activities: Financial and Management Accounting and Reporting, Management Practices and Processes, and Administration.

Financial and Management Accounting and Reporting: 73 person-years and $6.379 million are requested to maintain and improve the legislative and policy framework for the operation and control of financial transactions; to guide departments and central agencies in the planning and development of financial management systems; to implement and monitor cash management; to maintain and improve the quality of departmental information for central agencies and the Part IIIs; to improve disclosure in the Supplementary Estimates and Summary Financial Statements; and to improve the human resource management of financial officers.

Management Practices and Processes: 52 person-years and $4.189 million are requested to provide assurance that internal departmental management controls and processes are being effectively utilized and will support the Treasury Board's IMAA regime; to improve the quality and utility of departmental program evaluation and internal audit functions; to prepare comprehensive government evaluation and audit plans; and to conduct special studies on behalf of the Treasury Board.

Administration: 23 person-years and $2.499 million are requested to provide administrative support to the two activities mentioned above.

Figure 4: Five-Year Overview of Financial Requirements (thousands of dollars)

	Estimates 1988-89	Forecast 1987-88	Actual 1986-87	Actual 1985-86	Actual 1984-85
Financial and Management Accounting and Reporting					
- Financial Policies and Systems	3,405	3,269	2,712	1,947	1,880
- Reporting to Parliament	2,382	1,857	1,786	1,654	1,656
- Professional Development	592	702	587	641	486
	6,379	5,828	5,085	4,242	4,022
Management Practices and Processes					
- IMPAC	2,581	1,917	2,527	2,154	1,789
- Program Evaluation	1,608	1,569	1,618	1,511	1,484
- Internal Audit	-	1,245	1,156	1,289	1,404
	4,189	4,731	5,301	4,954	4,677
Administration	2,499	2,415	2,534	2,403	2,158
	13,067	12,974	12,920	11,599	10,857

Section II
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Expenditures by object for the OCG are presented in Figure 5.

Figure 5: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1988-89	Forecast 1987-88	Actual 1986-87
Personnel			
Salaries and wages	8,177	8,331	8,277
Contributions to employee benefit plans	1,268	1,250	1,268
	9,445	9,581	9,545
Goods and Services			
Transportation and communications	240	185	185
Information	550	425	385
Professional and special services	1,239	1,193	989
Rentals	7	8	3
Purchased repair and upkeep	2	3	1
Utilities, materials and supplies	72	45	40
Construction and acquisition of machinery and equipment	-	-	148
Other subsidies and payments	1,512	1,534	1,624
	3,622	3,393	3,375
	13,067	12,974	12,920

2. Personnel Requirements

Figure 6: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1988-89	Forecast 1987-88	Actual 1986-87
Financial and Management Accounting and Reporting	73	65	58
Management Practices and Processes	52	62	71
Administration	23	23	19
	148	150	148

Figure 7: Details of Personnel Requirements

	Authorized Person-Years			Current Salary Range	1988-89 Average Salary Provision
	88-89	87-88	86-87		
Management	57	73	64	51,400 - 100,700	70,406
Scientific and Professional	-	2	5	-	-
Administrative and Foreign Services	60	43	46	14,005 - 59,267	54,854
Administrative Support	27	32	32	14,210 - 35,418	22,205
Operational	4	-	-	14,693 - 44,350	23,843
Other	-	-	1	-	-

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the authorized person-years for the OCG by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1st, 1987. The average salary column reflects the estimated base salary costs including an allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Net Cost of Program

The Estimates of the Program include only those expenditures to be charged to its voted authorities. Figure 8 provides details of other cost items which need to be taken into account to arrive at the estimated total cost of the Program.

Figure 8: Total Cost of the Program for 1988-89

(thousands of dollars)	Main Estimates 1988-89	Add* Other Costs	Estimated Total Program Cost 1988-89	1987-88
Comptroller General	13,067	1,708	14,775	14,800

* Other costs of $1,708 consist of:

	($000)
• services provided without charge from Public Works Canada.	1,540
• Supply Services Canada cheque issue services and TB Benefit Plans provided without charge.	168

Conseil du Trésor du Canada Contrôleur général

Budget des dépenses 1988-1989

Partie III

Plan de dépenses

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1988

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1989-III-71 au Canada: $3.00
ISBN 0-660-53974-8 à l'étranger: $3.60

Prix sujet à changement sans préavis

Budget des dépenses 1988-1989

Partie III

Conseil du Trésor du Canada
Contrôleur général

Préface

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend deux sections. La section I présente un aperçu du Programme, dont une description, ses éléments de base, ses objectifs, ses perspectives en matière de planification ainsi que des données sur le rendement qui justifient les ressources demandées. La section II fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des Autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du Volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et permet d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Ce document est conçu de manière à permettre au lecteur de trouver facilement les renseignements dont il peut avoir besoin. La table des matières donne un aperçu détaillé de chaque section et des nombreux renvois permettent de trouver de plus amples détails sur les points qui peuvent présenter un intérêt tout particulier.

Table des matières

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1988-1989 4
B. Emploi des autorisations en 1986-1987 6

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1988-1989
1. Points saillants 7
2. Sommaire des besoins financiers 8
B. Rendement récent
1. Points saillants 9
2. Examen des résultats financiers 10
C. Données de base
1. Introduction 11
2. Mandat 11
3. Objectif du Programme 11
4. Description du Programme 11
5. Organisation du Programme en vue de son exécution 13
D. Perspective de planification
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme 15
2. Initiatives 15
3. État des mesures annoncées antérieurement 17
E. Efficacité du Programme 20
F. Données sur le rendement et justification des ressources 21

Section II
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article 23
2. Besoins en personnel 24
3. Coût net du Programme 25

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1988-1989 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédit	(en milliers de dollars)	Budget principal 1988-1989	Budget principal 1987-1988
	Contrôleur général		
25	Dépenses du Programme	11 799	11 724
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 268	1 250
	Total de l'organisme	13 067	12 974

Crédits - Libellé et sommes demandées

Crédit	(dollars)	Budget principal 1988-1989
	Contrôleur général	
25	Contrôleur général - Dépenses du Programme	11 799 000

Autorisations de dépenser

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1988-1989			
	Années-personnes autorisées	Budgétaire	Total	Budget principal 1987-1988
		Fonctionnement		
Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion	73	6 379	**6 379**	5 828
Pratiques et processus de gestion	52	4 189	**4 189**	4 731
Administration	23	2 499	**2 499**	2 415
	148	13 067	**13 067**	12 974
Années-personnes autorisées en 1987-1988	150			

B. Emploi des autorisations en 1986-1987 - Volume II des Comptes publics

Crédit	(dollars)	Budget principal	Total des crédits disponibles	Utilisation réelle
Contrôleur général				
25	Dépenses du Programme	11 881 000	11 881 000	**11 651 893**
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 144 000	1 268 000	**1 268 000**
Total du Programme - Budgétaire		13 025 000	13 149 000	**12 919 893**

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1988-1989

1. Points saillants

En 1988-1989, le Bureau du contrôleur général (BCG) continuera d'appuyer le Conseil du Trésor et l'initiative d'Accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels (APRM). À cette fin, le BCG aidera les ministères à augmenter leur capacité de fournir de meilleures données sur les coûts et le rendement afin d'appuyer la prise de décisions et l'obligation de rendre compte; il fournira des normes de rendement pour les fonctions de gestion financière, de vérification interne et d'évaluation des programmes; et il effectuera des études spéciales. De plus, le Bureau continuera à élaborer et à tenir des contrôles financiers efficaces et à favoriser des pratiques financières productives dans les ministères et les organismes.

Dans ce but, le BCG se fixera en 1988-1989 les objectifs suivants:

- Élaborer de nouvelles mesures relatives à la gestion de la trésorerie, les économies prévues étant de 80 millions de dollars en 1988-1989 (voir page 19).

- Améliorer la qualité des données utilisées pour la prise de décisions et l'obligation de rendre compte, en élaborant un nouveau cadre politique pour l'établissement des coûts, et un guide d'établissement des coûts comprenant les termes, les concepts, les principes et les pratiques (voir page 16).

- Maintenir, rationaliser et élaborer les documents de rapport utilisés par l'ensemble du gouvernement en mettant l'accent sur l'établissement de rapports sur le rendement des données financières et non financières et sur les liens entre elles (voir pages 16 et 18).

- Élaborer des normes de rendement pour les fonctions de gestion financière, de vérification interne et d'évaluation des programmes (voir page 15).

- Travailler à l'élaboration de méthodes de vérification interne des initiatives liées aux systèmes informatiques, aux rapports de gestion et à la productivité (voir page 17).

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1: Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1988-1989**	Prévu* 1987-1988	Différence
Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion	**6 379**	5 828	551
Pratiques et méthodes de gestion	**4 189**	4 731	(542)
Administration	**2 499**	2 415	(84)
	13 067	12 974	93
Années-personnes	**148**	150	(2)

Explication de la différence: Les besoins financiers pour 1988-1989 sont de 93 000 $ supérieurs aux prévisions de 1987-1988, qui sont fondées sur les données disponibles au 30 novembre 1987. Cette hausse s'explique principalement par:

- une augmentation nette de 255 000 $ pour les services de professionnels nécessaires à la préparation de rapports financiers, d'études et d'examens spéciaux et de vérification interne;
- une baisse nette de deux années-personnes et 140 000 $ liée au plan permanent de réduction des années-personnes.

B. Rendement récent

1. Points saillants

En 1986-1987, le Bureau a exécuté les activités de programme prévues dans son plan de dépenses pour cette année-là. Ce programme visait à appuyer la prestation plus rentable des services et des programmes gouvernementaux, la gestion améliorée de la trésorerie, la capacité accrue de rendre compte des coûts et des résultats des programmes et la capacité accrue de la fonction publique de répondre rapidement aux changements d'orientation et de priorités du gouvernement. Parmi les réalisations, citons:

- En 1986-1987, les ministères fédéraux, en consultation avec le Bureau du Contrôleur général, ont réussi à réduire le déficit de 60,4 millions de dollars grâce à une meilleure gestion de la trésorerie. C'est là quatre millions de dollars de plus que l'objectif visé (voir page 18).

- En 1986-1987, s'est achevée la mise en oeuvre des plans de dépenses des ministères (Partie III) du Budget pour tous les ministères et organismes (voir page 19).

- Des notes et des annexes supplémentaires ont été ajoutées aux Comptes publics pour améliorer la présentation générale des renseignements dans les états financiers récapitulatifs de 1986-1987 du gouvernement (voir page 19).

- Le premier plan exhaustif d'évaluation des programmes du gouvernement a été terminé; il répond au besoin d'une approche plus coordonnée et mieux adaptée pour déterminer les priorités des ministères en matière d'évaluation (voir page 18).

- La surveillance des plans d'action des ministères liés au PPCG a été maintenue afin que le projet puisse être complété en 1987-1988 (voir page 17).

- Un inventaire des systèmes de gestion financière du gouvernement a été complété afin d'aider les ministères et organismes à partager les expériences et les approches réussies (voir page 19).

2. Examen des résultats financiers

Tableau 2: Rendement financier de 1986-1987

(en milliers de dollars)	1986-1987		
	Réel	Budget principal	Différence
Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion	5 085	5 595	(510)
Pratiques et méthodes de gestion	5 301	4 859	442
Administration	2 534	2 571	(37)
	12 920	13 025	(105)
Années-personnes	148	150	(2)

Explication de la différence: La différence est attribuable à l'utilisation de huit années-personnes additionnelles, dans l'activité Pratiques et méthodes de gestion, dont la majorité a été compensée par une sous-utilisation dans l'activité Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion.

C. Données de base

1. Introduction

Le Bureau du contrôleur général (BCG) s'acquitte de la responsabilité qui incombe au Contrôleur général du Canada d'élaborer et de mettre en oeuvre de saines pratiques de gestion au sein de l'administration fédérale, ce qui comprend les politiques concernant la comptabilité et l'établissement de rapports en matière de finances et de gestion, les systèmes financiers et de gestion, l'évaluation des programmes et la vérification interne, la prestation d'aide aux ministères et organismes dans l'élaboration, la mise en oeuvre et l'amélioration des pratiques de gestion, ainsi que la surveillance des résultats atteints.

Le BCG est l'un des deux organismes qui secondent le Conseil du Trésor, l'autre étant le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), dirigé par le secrétaire du Conseil du Trésor. Le contrôleur général et le secrétaire relèvent du président du Conseil du Trésor.

2. Mandat

Le mandat du BCG a été établi en 1978 par une modification de la Loi sur l'administration financière créant le poste de contrôleur général du Canada. La loi habilite le Conseil du Trésor à confier au contrôleur général les responsabilités que le Conseil juge appropriées.

3. Objectif du Programme

Le BCG a pour objectif de voir à l'établissement et au maintien, au sein de l'administration fédérale, de pratiques de gestion valables par l'élaboration de politiques et de normes en matière de planification, de rapports et de contrôles financiers et opérationnels, et par la promotion et le contrôle des perfectionnements apportés par les ministères et organismes dans leur pratiques de gestion financière et opérationnelle.

4. Description du Programme

Le BCG comprend trois activités et six sous-activités:

Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion: Cette activité a pour objet d'établir et de maintenir, au sein de l'administration fédérale, une structure valable de contrôle, de comptabilité et d'établissement de rapports en matière de finances. Cela nécessite l'élaboration et l'administration de lois, politiques, directives et normes en matière de finances, de contrôle, de comptabilité et de rapports; la prestation de conseils techniques et de conseils relatifs à la mise en oeuvre de ces mesures, ainsi que le contrôle du respect desdites mesures par les ministères et organismes. Cette activité comprend trois sous-activités:

Politiques et systèmes financiers: Ce domaine touche les lois, politiques, directives et normes régissant le contrôle financier, la comptabilité, la gestion de la trésorerie et les systèmes de gestion des finances.

Rapports au Parlement: Ce domaine a trait aux normes régissant la forme et le contenu du Budget des dépenses et des Comptes publics; à la production des plans de dépenses des ministères et aux politiques comptables et structures d'information qui sous-tendent le système comptable central.

Perfectionnement professionnel: Ce domaine concerne la prestation de conseils, les renseignements et les travaux de recherche sur tous les aspects de la gestion des ressources humaines à l'intention de la communauté de gestion financière.

Pratiques et méthodes de gestion: Cette activité a pour objet de favoriser l'établissement et le maintien, par les ministères et organismes, de méthodes et de systèmes de gestion valables. Pour ce faire, on favorise le recours aux fonctions de vérification interne et d'évaluation de programmes des ministères; la prestation aux ministères d'aide et de conseils en vue de corriger les lacunes relevées; et le contrôle et le compte rendu de l'état des méthodes et des systèmes à l'échelle de l'administration fédérale. Cette activité englobe trois sous-activités:

Perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion: Cette sous-activité vise à assurer le Conseil du Trésor que chaque ministère et organisme a établi, et utilise efficacement, des méthodes et pratiques de gestion appropriées. Elle s'assure également que des données appropriées fondées sur des vérifications et concernant le rendement des ministères sont mis à la disposition des ministères, des organismes centraux et du Parlement et elle mène des études sur les questions intéressant les ministères ou l'ensemble de l'administration fédérale.

Évaluation des programmes: Cette sous-activité a pour objet d'assurer la disponibilité et l'application de résultats fiables sur les programmes et de données sur le rendement aux fins de la gestion des programmes des ministères, des organismes et du gouvernement, en élaborant des méthodes et des marches à suivre appropriées, en aidant les ministères et organismes à mettre sur pied et à maintenir des fonctions efficaces d'évaluation des programmes, en surveillant et en examinant les évaluations des ministères et organismes qui s'appliquent aux processus de gestion extraministérielle et en menant des études sur les problèmes à l'échelle interministérielle ou gouvernementale.

Vérification interne: Il s'agit ici de faire en sorte que les ministères et organismes établissent et maintiennent une fonction de vérification interne de grande envergure en élaborant des politiques, des lignes directrices et des normes de vérification, en coordonnant la planification des vérifications à l'échelle du gouvernement, en offrant aux ministères et organismes aide et conseils relativement à la mise en

oeuvre des directives en supervisant les pratiques de vérification et en participant à la formation et au perfectionnement des vérificateurs internes.

Administration: Cette activité assure des services de soutien administratifs au Programme. Les services fournis comprennent la planification, l'évaluation et la coordination à l'échelle du ministère; les services de secrétariat et le soutien direct du Contrôleur général; les services du personnel, ainsi que les services financiers, linguistiques et administratifs.

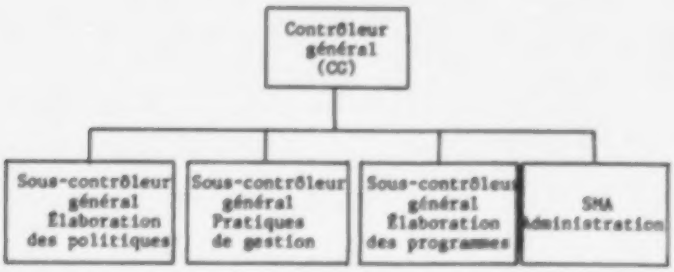
5. Organisation du Programme en vue de son exécution

Les trois activités du Programme sont exécutées par quatre directions (Élaboration des politiques, Pratiques de gestion, Évaluation des programmes et Administration) et une Division de planification et de coordination.

La Direction de l'élaboration des politiques veille à tous les aspects de l'activité Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion. La Direction des pratiques de gestion est maintenant responsable de deux des trois sous-activités de l'activité Pratiques et méthodes de gestion (Perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion et Vérification interne), l'autre étant confiée à la Direction de l'évaluation des programmes.

L'activité Administration englobe le Bureau du contrôleur général, la Division de la planification et de la coordination et la Direction de l'administration, qui est un service partagé avec le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor. Le tableau 3 relie l'organisation du BCG à la structure de l'activité et fournit une ventilation des ressources par activité en 1987-1988. Le tableau tient compte d'une réaffectation de huit années-personnes de la Direction générale des pratiques de gestion à la Direction générale de l'élaboration des politiques.

Tableau 3: Ressources par organisation et par activité en 1988-1989 (en milliers de dollars)



Activité					Activité Total ($000)
Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion	6 379				6 379
Pratiques et méthodes de gestion		2 581	1 608		4 189
Administration				2 499	2 499
Total	6 379	2 581	1 608	2 499	13 067
Années-personnes	73	32	20	23*	148

* Comprend seulement le Bureau du Contrôleur général et la portion des ressources du BCG nécessaire pour financer les services conjoints assurés par la Direction de l'administration.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Dans le contexte opérationnel, on met sans cesse l'accent sur les restrictions budgétaires et la gestion productive, la nécessité d'accomplir plus avec moins en améliorant la productivité et en réduisant et en simplifiant les frais généraux.

Parce qu'elle vise à donner plus de pouvoirs quotidiens à chaque ministre tout en exigeant une imputabilité plus formelle, l'initiative d'Accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels du Conseil du Trésor nécessitera l'application par les organismes centraux de mesures plus efficaces d'évaluation après coup et de meilleures données sur le rendement à l'intention des décideurs à tous les niveaux. Pour que cette initiative soit mise en oeuvre avec succès, il faudra également que plusieurs activités marchent bien dans les ministères et organismes qui relèvent principalement du BCG. Il s'agit surtout du large éventail de pratiques et de méthodes de gestion financière valables, ainsi que des fonctions de vérification interne et d'évaluation des programmes des ministères.

En octobre 1987, le Vérificateur général a déposé les résultats de son étude de la fonction Contrôle et gestion des finances au sein de l'administration fédérale. Ces résultats montrent que des améliorations considérables ont été apportées depuis la tenue d'une étude précédente en 1975 et que le gouvernement dispose maintenant des systèmes et marches à suivre permettant d'assurer les contrôles financiers essentiels. Toutefois, l'étude indique également qu'il y a lieu d'améliorer la gestion financière dans la mesure où les décideurs doivent être tout à fait au courant des incidences financières de leurs décisions, où ils doivent s'assurer que les fonds sont dépensés en tenant compte de l'économie, de l'efficacité et de la rentabilité, et où ils doivent veiller à ce que les données soient disponibles de sorte qu'ils puissent être tenus responsables.

Les conclusions de l'étude ainsi que le soutien du Bureau à l'APRM ont grandement influencé la planification générale du Bureau pour 1988-1989.

2. Initiatives

En raison de son rôle de soutien du Conseil du Trésor et de l'APRM, le Bureau a relevé un certain nombre d'initiatives dont le but est de fournir de meilleures données pour la prise de décisions et de renforcer les pratiques et les processus de gestion financière et les fonctions d'examen indépendant.

Meilleures données pour la prise de décisions:

Données sur l'établissement des coûts: Des données adéquates sur les coûts sont essentielles à la prise de décisions dans divers domaines dont le rendement des programmes, l'établissement des droits, les options découlant de la politique du Faire ou Faire faire. Le BCG

prévoit utiliser chaque année deux années-personnes et 75 000 $ en droits de consultation au cours des prochaines années pour fournir des politiques, des conseils et une formation pour ce qui est de l'application des concepts, des principes et des pratiques d'établissement des coûts au gouvernement. Les travaux initiaux seront axés sur l'orientation de la politique et sur un guide d'établissement des coûts pour les ministères et organismes comportant les termes, les concepts, les principes et les pratiques d'établissement des coûts.

Rapports de gestion: Il y a lieu d'élargir le champ des données sur lesquelles les gestionnaires fournissent des présentations aux fins de l'obligation de rendre compte et d'améliorer la fiabilité de ces données. Cette initiative nécessitera environ quatre années-personnes et 50 000 $ en droits de consultation en 1988-1989. Elle touchera l'activité Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion et celle des Pratiques et méthodes de gestion du Bureau; elle sera axée sur l'intégration de données financières et non financières dans les rapports des ministères aux organismes centraux et au Parlement dans la Partie III du Budget, et sur l'établissement de méthodes à l'intention des vérificateurs internes des ministères pour les aider à évaluer la fiabilité des rapports de gestion.

Données sur le rendement: Afin d'appuyer les objectifs de gestion productive et de meilleure obligation de rendre compte de l'APRM, le bureau consacrera près de trois années-personnes à travailler avec les ministères pour améliorer les résultats des programmes et les cadres de rendement des ministères; et il fournira de plus une meilleure orientation en matière de politiques concernant les données sur le rendement.

Renforcer la gestion financière, la vérification interne et l'évaluation des programmes:

Les trois secteurs politiques du BCG (c.-à-d. la gestion financière, la vérification interne et l'évaluation des programmes) consacreront deux années-personnes à revoir leurs cadres respectifs d'obligation fonctionnelle de rendre compte pour les ministères et organismes et fourniront une série de normes de rendement précises et mesurables par rapport auxquelles évaluer les fonctions.

Le cadre de la Gestion financière sera revu afin que l'accent porte sur le rôle de soutien des agents financiers envers les cadres hiérarchiques. Dans le cas de l'Évaluation des programmes, la documentation et l'établissement de rapports deviennent plus importants dans le contexte de l'obligation de rendre compte en vertu de l'APRM, tout comme les marches à suivre pour assurer que les des priorités de l'ensemble du gouvernement sont prises en compte en ce qui concerne la portée et le moment choisi pour la tenue des évaluations.

C'est principalement sur la Vérification interne que reposera la fiabilité des rapports des ministères en vertu de l'APRM. Trois années-personnes par année seront affectées à un programme d'assurance de la qualité relativement à la fonction et aux activités de vérification interne, ceci afin de fournir un indice du niveau d'assurance pouvant être accordé aux rapports des ministères.

3. État des mesures annoncées antérieurement

L'introduction de l'APRM a eu un effet marquant sur les initiatives précédentes de l'activité Pratiques et méthodes de gestion. Ces initiatives, axées sur l'amélioration du cadre de gestion des programmes gouvernementaux, comprenaient le projet de Perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion (PPCG) et l'implantation des fonctions d'évaluation des programmes et de vérification interne dans les ministères et organismes. Dans les plans antérieurs, ces initiatives figuraient dans les sections Infrastructure des ministères et Assurance de la qualité. Dans le présent plan, les données sur le rendement sont fournies selon chaque activité.

PPCG: Le projet de PPCG prendra officiellement fin le 31 mars 1988. Pour les quelques cas, sur les 33 ministères qui étaient touchés, où les projets d'amélioration ne sont pas tout à fait mis en oeuvre, leur achèvement par les ministères en question sera surveillé en vertu de l'initiative d'APRM.

Au cours de 1987-1988, un certain nombre d'études dirigées ont été entreprises au nom du Conseil du Trésor. Par exemple, la Direction générale a effectué un examen des programmes pluriannuels de contribution dans trois ministères pour s'assurer que le dépassement de crédits survenus au ministère de l'Expansion industrielle régionale (MEIR) ne s'étendait pas à d'autres programmes de contributions.

Vérification interne: Au cours de l'année, le BCG a effectué un examen d'assurance de la qualité concernant les groupes de vérification interne dans les 34 plus importants ministères. Les constatations générales sont positives; toutefois, on a noté la possibilité d'améliorer la fonction dans quelques cas précis, notamment la planification à long terme de la vérification, ce à quoi on donnera suite en 1988-1989.

Le premier Plan de vérification interne du gouvernement, couvrant les activités de 1988-1989, sera complété en 1987-1988. Ce plan vise deux objectifs liés mais distincts, soit de résumer l'étendue et le champ des activités prévues de vérification par les ministères et le BCG, et de communiquer les initiatives prévues de façon à renforcer les fonctions de vérification interne. L'établissement de ce plan permet aux ministères et aux organismes centraux de déterminer comment ils peuvent utiliser de façon plus rentable les rapports de vérification interne pour évaluer leurs politiques de gestion et la mise en oeuvre des programmes.

En 1988-1989, une attention particulière sera accordée à l'amélioration des méthodes de vérification utilisées relativement aux systèmes informatiques, à la productivité et aux rapports de gestion.

Évaluation des programmes: Un examen de l'activité Évaluation des programmes indique que moins de la moitié des programmes actuels ont été évalués selon des normes acceptables au cours des cinq dernières années. Cependant, le premier Plan d'évaluation des programmes du gouvernement (PEPG), qui a été terminé en 1986-1987, montre que les plans à long terme d'évaluation des ministères couvrent presque tous les programmes de dépenses, ces évaluations étant généralement prévues d'ici les cinq prochaines années.

De plus, on s'arrête à certains domaines spécialisés de programmes. Ceci comprend des questions de réglementation (76 des 140 devant être examinées entre 1986 et 1991), la science et la technologie (117 des 133 programmes prévoient des évaluations), les ententes auxiliaires de développement économique et régional (EDÉR) (la plupart prévoient une évaluation, et environ la moitié se rapprochent du calendrier prévu) et les mesures de dépenses fiscales qui font maintenant l'objet d'évaluations.

L'évaluation de la qualité des études d'évaluation est forcément subjective. Les lacunes sont comblées grâce au régime d'APRM, aux mesures de réglementation et aux initiatives de gestion du programme des Sciences et de la Technologie, ainsi que directement grâce à des efforts méthodiques. Nous avons remarqué des améliorations dans la qualité des évaluations, dans l'application des résultats des études par les gestionnaires des ministères et dans la Partie III du Budget des dépenses.

Amélioration de la productivité: Dans ce domaine, le BCG a concentré ses efforts sur la conception et la mise en oeuvre de systèmes de mesure du rendement des programmes, en encourageant les projets pilotes et en contribuant à l'établissement d'indicateurs de rendement axés sur les opérations pour les fonctions liées aux finances, au personnel et à l'administration. Les trois projets pilotes dont il a été fait mention dans le Plan de 1987-1988 ont maintenant été intégrés dans les programmes permanents des ministères. Les travaux du BCG dans ce domaine ont été englobés dans les initiatives du régime d'APRM et les travaux futurs seront associés à ses propres responsabilités en matière de gestion financière, d'évaluation de programmes et de vérification interne.

Cadre de contrôle des transactions financières: On élabore actuellement un cadre de contrôle pour le traitement des opérations financières, qui fera un meilleur usage des systèmes et de la technologie électronique de pointe. Effectuées dans trois ministères, ces essais visent à vérifier les techniques d'autorisation électronique et de vérification d'échantillons statistiques. Ils se poursuivront en 1988-1989 et une politique sur l'échantillonnage statistique sera publiée afin de promouvoir son application à plus grande échelle dans toute l'administration fédérale.

Gestion de la trésorerie: Le BCG a encore réussi à atteindre ses objectifs quantitatifs concernant la recherche et la mise en oeuvre de nouvelles possibilités d'amélioration de la gestion de la trésorerie. En 1986-1987, les ministères fédéraux, en consultation avec le BCG, ont réalisé des économies permettant de réduire le déficit de 60,4 millions

de dollars, soit 4 millions de plus que l'objectif de 56 millions de dollars fixé pour cette période. On a amorcé la préparation d'un guide de gestion de la trésorerie, à l'intention des ministères, et des cours de formation ont été mis sur pied pour le personnel des ministères. En 1987-1988, on a étudié les principaux flux de trésorerie dans le but de réaliser des économies de 70 millions de dollars. Les plans pour 1988-1989 prévoient d'autres projets particuliers d'amélioration de la gestion de la trésorerie, notamment le règlement de problèmes susceptibles de compromettre cette amélioration, et des études détaillées des principaux flux de trésorerie du gouvernement. Les économies visées pour cette dernière année s'élève à 80 millions.

Rapports au Parlement: Le BCG avait deux grands projets pour améliorer l'étendue, la pertinence et la clarté des informations transmises au Parlement par le biais du Budget des dépenses et des Comptes publics.

Budget des dépenses: La principale composante de cette initiative, soit la nouvelle présentation en trois parties du Budget des dépenses, a été réalisée avec le dépôt du Budget des dépenses en février 1987. Les efforts se poursuivent afin de mener à bonne fin l'étude de la présentation des Budgets des dépenses supplémentaires et d'améliorer la qualité des documents de la Partie III afin qu'ils répondent aux besoins nouveaux et changeants.

Comptes publics: Des modifications considérables ont été apportées au Volume 1 des Comptes publics de 1987 pour donner suite à l'étude du Vérificateur général sur les rapports du gouvernement fédéral et aux recommandations de l'Institut canadien des comptables agréés concernant les principes comptables et les normes des rapports des états financiers du gouvernement. Une nouvelle section intitulée «Aperçu financier» a été ajoutée; elle contient les grandes lignes du rendement financier du gouvernement au cours de l'année. Plusieurs améliorations relatives à la divulgation ont été apportées et plusieurs annexes supplémentaires ont été modifiées de façon à améliorer les pratiques de divulgation en général.

En 1988-1989, on continuera de mettre l'accent sur le règlement de problèmes en suspens. Une nouvelle politique sur l'évaluation des actifs sera établie et les travaux se poursuivront dans le secteur de la comptabilité d'exercice pour les recettes. Une fois adopté le projet de loi C-33, la comptabilisation des obligations liées aux pensions sera modifiée. Nous continuerons d'étudier la comptabilisation des sociétés d'État et des biens matériels.

Lignes directrices pour l'établissement de systèmes rentables de gestion financière: En 1987-1988, le BCG et le ministère des Approvisionnements et Services ont entrepris conjointement un projet visant à accroître l'efficacité des systèmes de gestion financière au sein de l'administration fédérale et à réduire les coûts liés à leur élaboration, leur achat et leur fonctionnement. Cette année, les travaux ont porté sur l'établissement d'une série de critères communs de sélection et de conception. On a également dressé, à l'intention des ministères et organismes, un inventaire des systèmes financiers en usage et de leurs principales caractéristiques.

Renseignements financiers à l'échelle du gouvernement: Un examen des besoins touchant les données financières à l'échelle de l'administration fédérale a été effectué au cours de 1987-1988; dans certains cas de nouveaux systèmes d'établissement de rapports ont été établis et, dans d'autres cas, des projets visant à régler les problèmes relevés ont été mis en oeuvre.

E. Efficacité du Programme

En gros, l'efficacité du programme du Contrôleur général se mesure par la pertinence des politiques approuvées dans les secteurs de la comptabilité des systèmes et des rapports touchant les finances et la gestion, ainsi que dans l'évaluation des programmes et la vérification interne. L'à-propos de ces politiques est évalué dans le cadre de processus formels d'examen et d'évaluation au sein des ministères; au moyen d'une surveillance, de consultations et de liaisons avec des représentants d'autres ministères et organismes; et par l'étude des conclusions formulées dans les rapports du Vérificateur général.

Bien que le BCG n'ait pas effectué d'évaluations indépendantes de ses centres de politiques au cours de la période visée par le rapport, le Vérificateur général a fait des commentaires sur les trois centres au cours des dernières années et, tel qu'indiqué à la section D, les résultats de l'étude de 1987 du Vérificateur général en matière de gestion financière et de contrôle ont fortement influencé notre plan des activités pour 1988-1989.

F. Données sur le rendement et justification des ressources

Le BCG a besoin de 148 années-personnes et de 13,067 millions de dollars en 1988-1989 à l'appui de son mandat consistant à établir et à maintenir de bonnes pratiques de gestion dans l'administration fédérale. Ces ressources seront réparties entre trois activités: Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion, Pratiques et méthodes de gestion, et Administration.

Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion: Le BCG demande 73 années-personnes et 6,379 millions de dollars pour le maintien et l'amélioration du cadre législatif et politique nécessaire au fonctionnement et au contrôle des opérations financières; pour guider les ministères et les organismes centraux dans la planification et l'élaboration de systèmes de gestion financière; pour mettre en oeuvre la politique de gestion de la trésorerie et en surveiller l'application; pour maintenir et améliorer la qualité des renseignements ministériels à l'intention des organismes centraux et des données que renferme la Partie III; pour améliorer la divulgation dans les budgets supplémentaires et les états financiers récapitulatifs; et pour améliorer la gestion des ressources humaines des agents financiers.

Pratiques et méthodes de gestion: Le BCG demande 52 années-personnes et 4,189 millions de dollars pour fournir l'assurance que les contrôles et méthodes de gestion interne sont utilisés efficacement et appuieront le régime d'APRM établi par le Conseil du Trésor; pour améliorer la qualité et l'utilité de l'évaluation des programmes et de la vérification interne; pour préparer des plans détaillés d'évaluation et de vérification; et pour effectuer des études spéciales pour le compte du Conseil du Trésor.

Administration: Le BCG demande 23 années-personnes et 2,499 millions de dollars pour assurer le soutien administratif des deux activités susmentionnées.

Tableau 4: Aperçu des besoins financiers étalés sur cinq ans (en milliers de dollars)

	Budget des dépenses 1988-1989	Prévu 1987-1988	Réel 1986-1987	Réel 1985-1986	Réel 1984-1985
Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion					
- Politique et systèmes financiers	3 405	3 269	2 712	1 947	1 880
- Rapports au Parlement	2 382	1 857	1 786	1 654	1 656
- Perfectionnement professionnel	592	702	587	641	486
	6 379	5 828	5 085	4 242	4 022
Pratiques et méthodes de gestion					
- PPCG	2 581	1 917	2 527	2 154	1 789
- Évaluation des programmes	1 608	1 569	1 618	1 511	1 484
- Vérification interne	-	1 245	1 156	1 289	1 404
	4 189	4 731	5 301	4 954	4 677
Administration	2 499	2 415	2 534	2 403	2 158
	13 067	12 974	12 920	11 599	10 857

Section II
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les dépenses par article pour le BCG sont présentées au tableau 5.

Tableau 5: Détail des besoins financiers par article

en milliers de dollars	Budget des dépenses 1988-1989	Prévu 1987-1988	Réel 1986-1987
Personnel			
Traitements et salaires	8 177	8 331	8 277
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 268	1 250	1 268
	9 445	9 581	9 545
Biens et services			
Transports et communications	240	185	185
Information	550	425	385
Services professionnels et spéciaux	1 239	1 193	989
Location	7	8	3
Achat de services de réparation et d'entretien	2	3	1
Services publics, fournitures et approvisionnements	72	45	40
Construction et achat de machines et de matériel	-	-	148
Autres subventions et paiements	1 512	1 534	1 624
	3 622	3 393	3 375
	13 067	12 974	12 920

2. Besoins en personnel

Tableau 6: Besoins en années-personnes, par activité

	Budget des dépenses 1988-1989	Prévu 1987-1988	Réel 1986-1987
Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion	**73**	65	58
Pratiques et méthodes de gestion	**52**	62	71
Administration	**23**	23	19
	148	150	148

Tableau 7: Détail des besoins en personnel

	Années-personnes autorisées			Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1988-1989
	88-89	87-88	86-87		
Gestion	57	73	64	51 400 - 100 700	70 406
Scientifique et professionnelle	-	2	5	-	-
Administration et Service extérieur	60	43	46	14 005 - 59 267	54 854
Soutien administratif	27	32	32	14 210 - 35 418	22 205
Opérationnel	4	-	-	14 693 - 44 350	23 843
Autres	-	-	1	-	-

Nota: Les colonnes des années-personnes présentent la répartition par groupe professionnel des années-personnes autorisées pour le BCG. La colonne Échelle des traitement actuelle indique l'échelle des traitements par groupe professionnel au 1er octobre 1987. Dans la

dernière colonne figurent les coûts estimatifs du traitement de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et le traitement au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe professionnel. La comparaison des moyennes d'une année à l'autre peut être touchée par des changements dans la distribution des composantes sous-jacentes des calculs.

3. Coût net du Programme

Les prévisions du Programme ne comprennent que les dépenses devant être imputées sur ses autorisations votées. Le tableau 8 présente en détail d'autres éléments de coût dont il faut tenir compte pour évaluer le coût total estimatif du Programme.

Tableau 8: Coût total du Programme pour 1988-1989

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses principal 1988-1989	Plus* autres coûts	Coût total estimatif du Programme 1988-1989	1987-1988
Contrôleur général	13 067	1 708	**14 775**	14 800

* Les autres coûts d'un montant de 1,708 millions de dollars comprennent: (en milliers de dollars)

. les services fournis gratuitement par Travaux publics Canada	1 540
. les services d'émission de chèques d'Approvisionnements et Services Canada et les régimes d'avantages sociaux du CT, fournis gratuitement.	168